

**USULAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE QSPM
(STUDI KASUS : PT TIRAI PELANGI NUSANTARA)**

TUGAS AKHIR

**Karya tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari
Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

**Oleh
NANDA**

NRP : 163010089



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PASUNDAN
2019**

**USULAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE QSPM
(STUDI KASUS : PT. TIRAI PELANGI NUSANTARA)**

Oleh :

**NANDA
NRP : 163010089**

Menyetujui
Tim Pembimbing

Tanggal Juli 2019

Pembimbing

Penelaah

(Ir. Asep Saefulbachri Ramli, M.M., MBA)

(Dr. Ir. Riza Fathoni, MT)

Mengetahui,
Ketua Program Studi

(Ir. Toto Ramadhan, MT)

USULAN STRATEGI PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN METODE QSPM (STUDI KASUS : PT. TIRAI PELANGI NUSANTARA)

NANDA
NRP : 163010089

ABSTRAK

PT. Tirai Pelangi Nusantara merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak pada industri garment yang berlokasi di Jl, Mahar Martanegara No 18 Leuwi Gajah Cimahi. Dalam persaingan industri garment yang cukup ketat saat ini PT Tirai Pelangi Nusantara harus bisa memanfaatkan peluang-peluang, mengantisipasi kelemahan-kelemahan serta memaksimalkan kekuatan-kekuatan yang ada pada perusahaan saat ini. Dalam penelitian ini rumusan masalah berfokus pada bagaimana PT. Tirai Pelangi Nusantara dapat menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan tersebut seperti menganalisa faktor internal dan eksternal pada perusahaan. Adapun metode yang digunakan adalah dengan menggunakan metode QSPM yang bersumber dari teori utama oleh Fred R. David, sebagai penentu strategi yang tepat bagi perusahaan dari beberapa rekomendasi strategi yang dipilih dengan menggunakan metode IFE, EFE, IE dan SPACE Matriks.

Setelah dilakukan penelitian, didapatkan hasil bahwa strategi yang tepat pada PT. Tirai Pelangi Nusantara adalah Strategi Pengembangan Produk dengan nilai TAS 6.90 sedangkan strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar mendapatkan nilai TAS sebesar 6.70 dan 5.30. Hal ini dianggap cocok karena dengan melakukan pengembangan produk maka variasi produk bayi akan lebih beranekaragam baik dari segi bentuk, ukuran, warna, design maupun fungsi dari produk itu sendiri. Dalam aspek keuangan PT. Tirai Pelangi Nusantara diketahui laporan laba rugi dan neraca pada kondisi yang baik yang artinya perusahaan tersebut sehat secara keuangan. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah (1) mengembangkan teknologi baru yang lebih unggul dibandingkan dengan para kompetitor (2) melakukan kerjasama kepada para supplier atau distributor produk bayi sehingga dapat memperluas pangsa pasar (3) melakukan inovasi yang terus menerus agar produk yang dihasilkan lebih up to date yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Qspm, Garment

PROPOSAL OF COMPANY STRATEGY USING QSPM METHOD (CASE STUDY : PT. TIRAI PELANGI NUSANTARA)

NANDA
NRP : 163010089

ABSTRACT

PT. Tirai Pelangi Nusantara is one of the manufacturing companies engaged in the garment industry, located on Jl. Mahar Martanegara No 106 H Leuwi Gajah Cimahi. In the competition of the garment industry which is quite tight at present, PT Tirai Pelangi Nusantara must be able to take advantage of opportunities, anticipate weaknesses and maximize the strengths that exist in the company today. In this study the problem formulation focuses on how PT. Tirai Pelangi Nusantara can determine the right strategy for companies to face such competition such as analyzing internal and external factors in the company. The method used is to use the QSPM method which is derived from the main theory by Fred R. David, as a determinant of the right strategy for the company from several strategic recommendations chosen using the IFE, EFE, IE and SPACE Matrix methods.

After doing the research, it was found that the right strategy at PT. Tirai Pelangi Nusantara is a Product Development Strategy with a TAS value of 6.90 while the market development strategy and market penetration get a TAS value of 6.70 and 5.30. This is considered suitable because by developing the product the variety of baby products will be more diverse both in terms of the shape, size, color, design and function of the product itself. In the financial aspects of PT. Tirai Pelangi Nusantara is known to the income statement and balance sheet in good conditions which means the company is financially sound. Improvements that can be made are (1) developing new technologies that are superior to competitors (2) cooperating with suppliers or distributors of baby products so that they can expand market share (3) continuous innovation so that the products produced are more up to date in accordance with the wishes of consumers.

Keywords: Strategy Management, Qspm, Garment

DAFTAR ISI

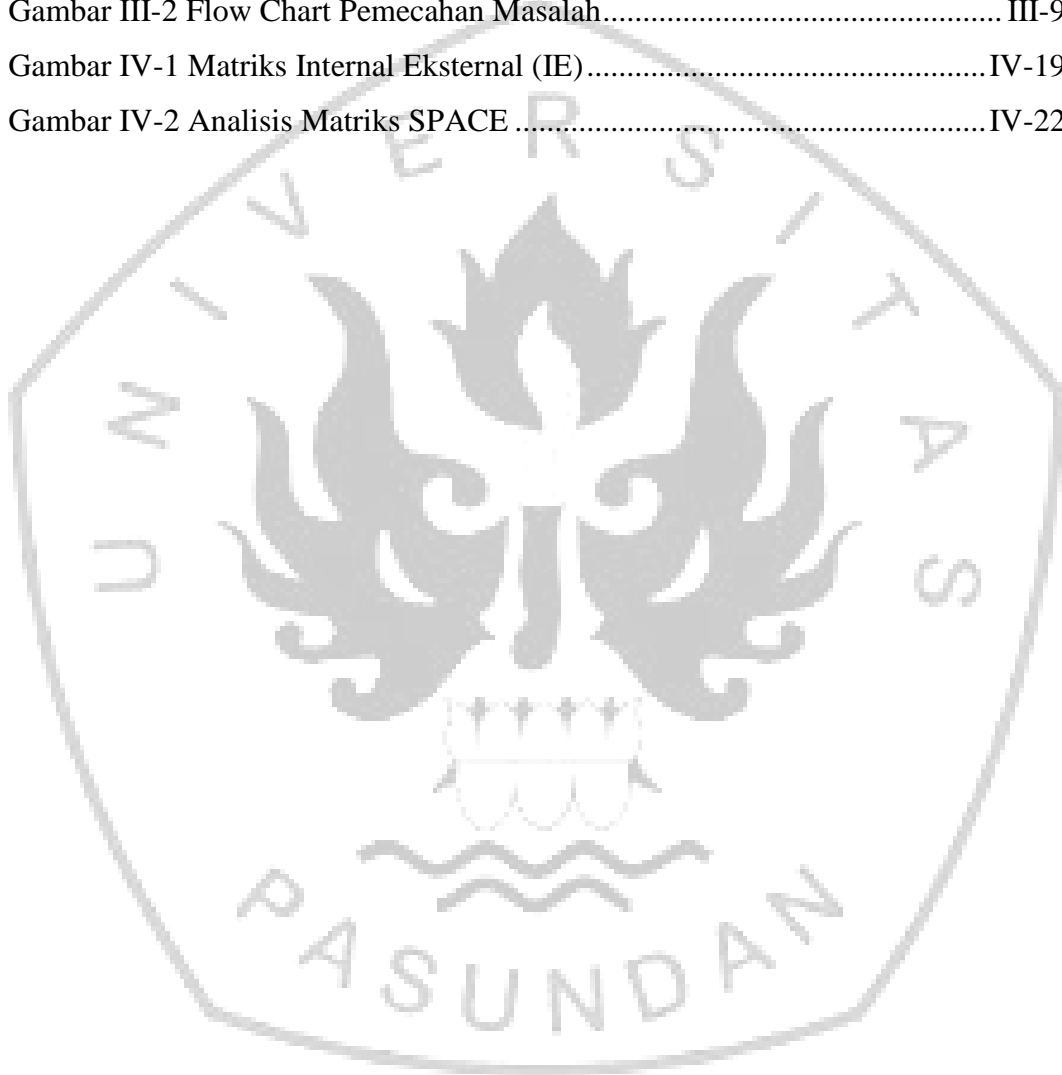
<u>ABSTRAK</u>	i
<u>ABSTRACT</u>	ii
<u>PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR</u>	iii
<u>PERNYATAAN</u>	iv
<u>KATA PENGANTAR</u>	v
<u>DAFTAR ISI</u>	vii
<u>DAFTAR GAMBAR</u>	xi
<u>DAFTAR TABEL</u>	xiii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang	I-1
I.2 Perumusan Masalah	I-2
I.3 Tujuan Pemecahan Masalah	I-3
I.4 Pembatasan Masalah	I-3
I.5 Lokasi Penelitian	I-4
I.6 Sistematika Penulisan	I-4
BAB II LANDASAN TEORI	II-1
II.1 Perumusan Strategi	II-1
II.1.1 Konsep Strategi	II-3
II.2 Visi dan Misi Perusahaan	II-3
II.3 Tujuan Perusahaan	II-4
II.4 Profil Perusahaan	II-4
II.5 Lingkungan Eksternal	II-4
II.6 Lingkungan Internal	II-7
II.6.1 Analisis Lingkungan Internal	II-9
II.7 Tahap-Tahap Perencanaan Strategi	II-14
II.7.1 Penyusunan Strategi Tahap I (<i>Input Stage</i>)	II-15
II.7.2 Strategi Tahap II (<i>Matching Stage</i>)	II-17
II.8 Alternatif Strategi	II-23
BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH	III-1
III.1 Model Pemecahan Masalah	III-1

III.2 Langkah-langkah Pemecahan Masalah	III-1
III.2.1 Pengumpulan Data	III-2
III.2.2 Pengolahan Data	III-2
III.3 Analisa Masalah	III-7
III.4 Kesimpulan dan Saran	III-7
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	IV-1
IV.1 Pengumpulan Data	IV-1
IV.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	IV-1
IV.1.2 Profil Perusahaan	IV-1
IV.1.3 Struktur Organisasi	IV-1
IV.1.4 Perturan Kerja	IV-3
IV.2 Kondisi Pemasaran	IV-3
IV.3 Kondisi Laporan Keuangan	IV-4
IV.3.1 Laporan Neraca	IV-5
IV.3.2 Laporan Laba Rugi	IV-6
IV.3.3 Perhitungan Analisis Rasio	IV-6
IV.4 Pengolahan Data	IV-12
IV.4.1 Perencanaan Strategi Bisnis	IV-12
IV.4.2 Karakteristik Reponden Penelitian	IV-12
IV.5 Tahap 1 (Input Stage)	IV-13
IV.5.1 Analisis Faktor Internal (Matriks IFE)	IV-13
IV.5.2 Analisis Faktor Eksternal (Matriks EFE)	IV-14
IV.6 Tahap 2 (Matching Stage)	IV-16
IV.6.1 Analisis Matriks SWOT	IV-16
IV.6.2 Analisis Matriks IE	IV-18
IV.6.3 Analisis Matriks SPACE	IV-19
IV.7 Tahap 3 Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategies Planning Matrix</i>)	IV-23
IV.7.1 Analisis Matriks QSPM	IV-23
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	V-1
V.1 Aspek Keuangan	V-1
V.1.1 Analisis Neraca	V-2
V.1.2 Analisis Laba Rugi	V-2

V.1.3	Analisa Rasio Likuiditas	V-2
V.1.4	Analisis Rasio Aktivitas	V-3
V.1.5	Rasio Solvabilitas.....	V-3
V.1.6	Rasio Profitabilitas.....	V-3
V.2	Analisis Tahap Penyusunan Strategi.....	V-4
V.2.1	Tahap Pengumpulan Data (Input Stage)	V-4
V.2.2	Analisis Faktor Eksternal (EFE)	V-5
V.3	Tahap Penyesuaian (<i>Matching Stage</i>)	V-7
V.3.1	Analisis Matriks SWOT.....	V-7
V.3.2	Analisis Matriks IE	V-8
V.3.3	Analisis Matriks SPACE	V-8
V.4	Tahap Pengambilan Keputusan (QSPM).....	V-10
V.5	Rekomendasi Strategi.....	V-11
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		VI-1
VI.1	Kesimpulan.....	VI-1
VI.2	Saran	VI-2
DAFTAR PUSTAKA.....		
LAMPIRAN.....		

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Model Lima Kekuatan Pesaing	II-7
Gambar II-2 Konsep-konsep Inti Pemasaran	II-10
Gambar II-3 9 Model Sel Matrik IE.....	II-20
Gambar III-1 Tiga Tahapan menentukan strategi utama Fred R. David.....	III-1
Gambar III-2 Flow Chart Pemecahan Masalah.....	III-9
Gambar IV-1 Matriks Internal Eksternal (IE).....	IV-19
Gambar IV-2 Analisis Matriks SPACE	IV-22



DAFTAR TABEL

Tabel II-1 Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM).....	II-22
Tabel IV-1 Data Penjualan PT. Tirai Pelangi Nusantara	IV-4
Tabel IV-2 Laporan Neraca	IV-5
Tabel IV-3 Laporan Laba Rugi	IV-6
Tabel IV-4 Asumsi dan Parameter Rencana Bisnis	IV-13
Tabel IV-5 Proyeksi Harga Pokok Penjualan	IV-15
Tabel IV-6 Proyeksi Laba Rugi	IV-17
Tabel IV-7 Proyeksi Arus Kas	IV-19
Tabel IV-8 Proyeksi Neraca.....	IV-21
Tabel IV-9 Perhitungan Current Ratio.....	IV-22
Tabel IV-10 Perhitungan Quick Ratio	IV-23
Tabel IV-11 Perhitungan Receivable Turnover	IV-23
Tabel IV-12 Perhitungan Inventory Turnover	IV-24
Tabel IV-13 Perhitungan Fixed Assets Turnover	IV-24
Tabel IV-14 Perhitungan Total Assets Turnover.....	IV-25
Tabel IV-15 Perhitungan Debt to Assets Ratio.....	IV-26
Tabel IV-16 Perhitungan Time Interest Earned Ratio	IV-26
Tabel IV-17 Perhitungan Time Interest Earned Ratio	IV-27
Tabel IV-18 Perhitungan Net Profit Margin	IV-27
Tabel IV-19 Perhitungan Return on Total Assets	IV-28
Tabel IV-20 Perhitungan Return on Equity	IV-28
Tabel IV-21 Perhitungan Payback Period.....	IV-29
Tabel IV-22 Perhitungan Net Present Value.....	IV-29
Tabel IV-23 Perhitungan <i>Internal Rate of Return</i>	IV-30
Tabel IV-24 Responden Penelitian.....	IV-33
Tabel IV-25 Faktor Internal Perusahaan (IFE)	IV-36
Tabel IV-26 Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	IV-37
Tabel IV-27 Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	IV-38
Tabel IV-28 Faktor Eksternal Perusahaan (EFE).....	IV-40
Tabel IV-29 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	IV-41

Tabel IV-30 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	IV-42
Tabel IV-31 Matriks Perencanaan Kombinasi Strategi Kuantitatif	IV-44
Tabel IV-32 Analisis Matriks SWOT	IV-45
Tabel IV-33 Analisis Matriks SPACE	IV-49
Tabel IV-34 Alternatif Strategi	IV-51
Tabel IV-35 Analisis Matriks QSPM pada PT. Ecosindo Laboranusa	IV-53
Tabel V-1 Alternatif Strategi	V-15



BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi sekarang ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Masing-masing perusahaan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan sesuai dengan target yang diinginkan. Persaingan timbul karena adanya perusahaan lain yang menawarkan produk yang sama dan melayani pelanggan yang sama dengan harga yang relatif sama. Dengan kata lain, dimasa sekarang ini perusahaan tidak hanya saja berusaha memperoleh keuntungan/laba, tapi dilain pihak perusahaan harus mampu mempertahankan posisinya.

Dengan demikian, perusahaan harus mampu memanfaatkan peluang-peluang, meminimalisir kelemahan-kelemahan, mengoptimalkan serta meningkatkan kekuatan-kekuatan, dan memperkecil hambatan-hambatan yang terjadi pad perusahaan.

Semakin kompleksnya masalah persaingan menyebabkan banyak kegiatan perusahaan yang harus dilaksanakan berdasarkan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis. Salah satu bidang industri yang tingkat persaingannya sangat tinggi adalah industri *Garment*. Walaupun persaingan yang terjadi sangat ketat tidak membuat perusahaan-perusahaan garment berhenti meningkatkan kualitas serta bentuk produk yang unik juga menarik, perusahaan bahkan terus melakukan inovasi agar mereka dapat terus bertahan dan mampu bersaing. Hal ini dapat dilihat dari tingkat persaingan dibidang industri *Garment* dengan banyaknya bermunculan pesaing-pesaing baru sejenis yang lebih menarik baik dari segi bentuk, harga, maupun kualitas.

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan saat ini. Perusahaan harus berusaha untuk mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal baik peluang ataupun ancaman pada suatu pasar. Kegiatan meliputi persaingan, peraturan, siklus bisnis, kegiatan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

PT. Tirai Pelangi Nusantara merupakan perusahaan yang bergerak dibidang

manufaktur yang terletak di Jl. Mahar Martanegara No. 106 H Leuwi Gajah, Cimahi. Perusahaan ini menghasilkan bermacam-macam perlengkapan bayi seperti gendongan bayi, tas bayi, selimut bayi, kasur bayi serta bantal dan guling bayi. Perusahaan ini dalam melakukan kegiatan pemasaran produknya tidak terlepas dari adanya persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis. Usaha yang ditempuh perusahaan dalam mengatasi persaingan tersebut adalah dengan cara menyediakan kebutuhan serta berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar. Proses pengembangan produk yang dilakukan oleh PT. Tirai Pelangi Nusantara ini berupa pembuatan produk baru serta peningkatan kualitas dari produk yang sudah ada. Dari masalah tersebut, penulis tertarik untuk mengambil judul Tugas Akhir ini dengan judul **“Usulan Strategi Perusahaan dengan Menggunakan Metode QSPM (Study Kasus : PT. Tirai Pelangi Nusantara)”**

I.2 Perumusan Masalah

Setiap perusahaan yang sudah menerapkan suatu strategi untuk menghadapi persaingan, yang pertama dilakukan adalah dengan membuat perencanaan yang baik dan matang maka muncul suatu strategi yang baik pula sehingga diharapkan dengan perencanaan yang baik perusahaan dapat menjalankan strateginya sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan, jika perusahaan tidak dapat menjalankan strateginya dengan baik maka perusahaan dikhawatirkan akan mengalami kerugian dan akan kalah bersaing dengan para *competitor*. Oleh karena itu pelaksanaan strategi harus dilakukan dengan cermat untuk menghasilkan hasil yang optimal. Berdasarkan masalah diatas, penulis mencoba merumuskan masalah yang berkaitan dengan pemilihan strategi perusahaan pada Industri *Garment* di PT. Tirai Pelangi Nusantara, yaitu :

1. Bagaimana Keadaan lingkungan internal dan eksternal dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di perusahaan ?
2. Strategi yang paling tepat apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar yang ketat pada saat ini ?

Pada tahap ini penulis mengidentifikasi potensi ancaman yang mungkin timbul

bagi suatu perusahaan dari fenomena permasalahan yang ada saat ini. Hasilnya, penulis menganggap bahwa strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang disusun secara cermat akan sangat membantu mengatasi permasalahan yang terjadi. Karena strategi dalam menghadapi persaingan bisnis yang disusun secara cermat akan memberikan informasi mengenai kegiatan yang akan dan harus dilakukan perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan bisnisnya, tentu saja dengan melihat kondisi lingkungan sekitarnya.

I.3 Tujuan Pemecahan Masalah

Berdasarkan perumusan masalah sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta posisinya pada saat ini ?
2. Menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat memperbaiki keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mengantisipasi persaingan yang selalu tidak menentu dimasa yang akan datang.
2. Dapat dijadikan bahan masukan informasi tambahan bagi pengambilan keputusan perusahaan dalam menentukan alternatif strategi yang akan digunakan dalam menghadapi persaingan.

I.4 Pembatasan Masalah

Dalam merancang suatu pemecahan masalah yang dijabarkan sebelumnya, maka untuk menghindari penyimpangan pembahasan masalah ke arah yang lebih luas serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan maka perlu dilakukan suatu pembahasan masalah sehingga dapat dilakukan analisis yang terarah yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Batasan-batasan masalah yang diterapkan didalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Penelitian dilakukan di PT. Tirai Pelangi Nusantara
2. Pengumpulan data dilakukan hanya membahas dan menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan perusahaan saja, baik itu lingkungan internal maupun eksternal.
3. Penelitian dilakukan sampai tahap rekomendasi strategi untuk perusahaan.

I.5 Lokasi Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukan penelitian di PT. Tirai Pelangi Nusantara, JL. Mahar Martanegara No. 106H, Leuwi Gajah, Cimahi.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan pemecahan masalah, lokasi penelitian serta sistematika penulisan

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini berisi uraian-uraian teori yang berhubungan dengan permasalahan dan menunjang tercapainya pemecahan permasalahan yang dibahas dan dapat dipakai sebagai acuan dalam analisis

BAB III

USULAN PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisikan tahapan pemecahan masalah yang menguraikan langkah-langkah yang digunakan dalam pemecahan masalah dan disertai dengan flowchart (diagram akhir) untuk memudahkan dalam menyelesaikan penelitian yang dilakukan

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini membahas mengenai pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian, dimana mencakup data mengenai sejarah perusahaan secara umum, dan juga mengenai data yang akan diolah dan dianalisis sehingga

dapat dijadikan dasar untuk pembahasan masalah

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

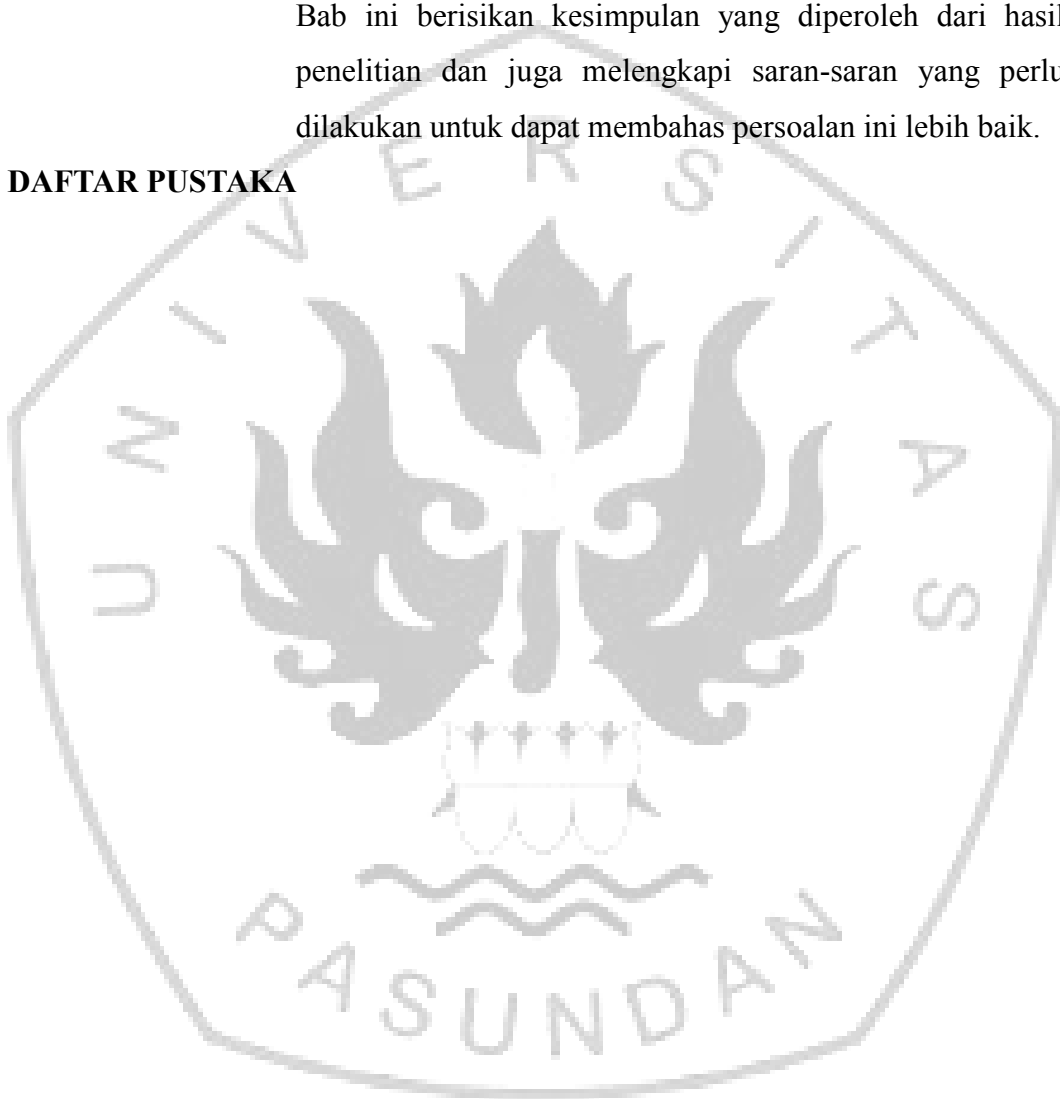
Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan yang dilakukan dari hasil data dengan melakukan perbaikan-perbaikan serta melakukan pemecahan masalah yang ada.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan juga melengkapi saran-saran yang perlu dilakukan untuk dapat membahas persoalan ini lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR PUSTAKA

1. Umar, Husein. (2008) : *Strategic Management in Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1-12 , 31-53 , 74-91 , 224-226.
2. Kotler, Philip. (2010) : *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketigabelas Jilid 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 64, 372.
3. Basri, Faisal., 2005, *Perencanaan Strategis*, Media Grafika, Jakarta.
4. Rangkuti, Freddy. (2015) : Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 47-54.
5. Dirgantoro, Crown, 2001. *Manajemen Strategik (Konsep, kasus dan Implementasi)*. PT. Gramedia Widisarana Indonesia, Jakarta.
6. Jatmiko, RD, 2003. *Manajemen Strategik*, Edisi Pertama, Universitas Muhammadiyah, Malang.
7. Kotler, Philip, 2005. *Manajemen Pemasaran*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
8. Siagian, sondang P, 2005. *Management Strategik*, Bumi Angkasa, Jakarta
9. Ginanjar, Genta (2010) : Analisis Strategi Perusahaan Untuk Menghadapi